

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl., Wangen im Allgäu

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl., Argenbühl

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

* * * * *

10. Auflage 2023

© 2007 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Umschlagfoto: Festo AG & Co.

Merkur-Nr. 0558-10-DS

Vorwort

Auf der Grundlage des Rahmenlehrplans für den Ausbildungsberuf Industriekaufmann/Industriekauffrau hat das Land Baden-Württemberg einen Bildungslehrplan erstellt, der seit dem Schuljahr 2014/2015 in Kraft ist.

Für Ihre Arbeit mit dem Schulbuch möchten wir Sie auf Folgendes hinweisen:

- Dieses Schulbuch deckt die Lerninhalte der Lernfelder 1 bis 6 für den **Schwerpunkt Betriebswirtschaft** ab. Die in diesen Lernfeldern enthaltenen Rechnungsweseninhalte werden aus fachsystematischen Gründen im Band „Steuerung und Kontrolle“ (Merkurbuch 0556) behandelt.
- Jedem Lernfeld ist eine Übersicht vorangestellt, die die Geschäftsprozesse mit der dazugehörigen betriebswirtschaftlichen Fachsystematik verknüpft.
- Die Lernbereiche Geschäftsprozesse und Steuerung und Kontrolle werden über Textverweise eng miteinander verzahnt.
- Zentrales Prinzip bei der Behandlung der betriebswirtschaftlichen Lerninhalte ist, fachsystematische mit prozessorientierten Elementen zu verknüpfen.
- Für eine Vielzahl der Übungsaufgaben stehen Blankovorlagen im PDF-Format zur Verfügung, welche mit nebenstehendem Symbol gekennzeichnet sind. Diese können Sie über die Mediathek des Verlages (www.merkur-verlag.de, Suche „0558“) herunterladen.
- Zahlreiche Abbildungen, Schaubilder, Beispiele, Begriffsschemata, Gegenüberstellungen und Zusammenfassungen erhöhen die Anschaulichkeit und Einprägsamkeit der Informationen.
- Fachwörter, Fachbegriffe und Fremdwörter werden grundsätzlich im Text oder in Fußnoten erklärt.
- Bei der Behandlung wichtiger Gesetze werden die Paragraphen angegeben, um Ihnen die selbstständige Arbeit bei der Lösung von Rechtsfragen zu erleichtern. Die Abkürzungen und die genauen Bezeichnungen der Gesetze finden Sie auf der Seite 590f. dieses Buchs.
- Bei den Berufs- und Personenbezeichnungen wurde auf die Differenzierung zwischen männlicher und weiblicher Form verzichtet. Es soll an dieser Stelle jedoch ausdrücklich erwähnt werden, dass bei der Nennung sowohl männliche als auch weibliche Berufs- und Personengruppen gemeint sind.
- Ein ausführliches Stichwortverzeichnis hilft Ihnen, Begriffe und Erläuterungen schnell aufzufinden.



Wir wünschen uns eine gute Zusammenarbeit mit allen Benutzern dieses Buchs und sind Ihnen für jede Art von Anregungen und Verbesserungsvorschlägen dankbar.

Die Verfasser

Inhaltsverzeichnis

Lernfeld 1: Kundenaufträge bearbeiten



1	Zusammenwirken von Absatz, Leistungserstellung und Beschaffung bei der Kundenauftragsbearbeitung	17
2	Organisatorische Grundlagen für die Auftragsbearbeitung	18
2.1	Begriff Organisation	18
2.2	Aufbauorganisation	18
2.2.1	Aufgabengliederung	18
2.2.2	Stelle	19
2.2.3	Abteilung	21
2.2.4	Organigramm	22
2.2.5	Weisungssysteme am Beispiel des Ein-Linien-Systems	24
2.2.6	Kritik an der Aufbauorganisation	25
2.3	Ablauforganisation	27
2.4	Prozessorientierte Organisation	30
2.4.1	Optimierung der Arbeitsabläufe durch die Bildung von Geschäftsprozessen	30
2.4.2	Auswirkungen der Geschäftsprozessbildung auf die Organisationsform	31
2.5	Geschäftsprozesse im Industriebetrieb	32
2.5.1	Globalisierung und Käufermärkte als Auslöser für die Orientierung an Geschäftsprozessen	32
2.5.2	Arten von Geschäftsprozessen	34
2.5.3	Darstellung von Geschäftsprozessen	36
3	Auftragsabwicklung	41
3.1	Geschäftsprozess der Auftragsbearbeitung	41
3.2	Kundenanfrage bearbeiten	42
3.3	Angebot abgeben	44
3.3.1	Begriff Angebot	44
3.3.2	Bindung an das Angebot	44
3.3.3	Inhalt des Angebots	45
3.3.3.1	Art, Güte, Beschaffenheit und Menge der Produkte	45
3.3.3.2	Preis der Produkte	46
3.3.3.3	Lieferungsbedingungen	47
3.3.3.4	Zahlungsbedingungen	48
3.3.3.5	Leistungsort und Gerichtsstand	50
3.4	Kundenauftrag (Bestellung) prüfen	50
3.4.1	Begriff Kundenauftrag und die rechtliche Bindung an einen Auftrag	50
3.4.2	Realisierbarkeit eines Auftrags prüfen	52
3.5	Auftragsbestätigung abgeben	52
3.6	Kaufvertrag abschließen	56
3.6.1	Abschluss des Kaufvertrags (Verpflichtungsgeschäft)	56
3.6.1.1	Begriff und Zustandekommen von Kaufverträgen	56
3.6.1.2	Rechte und Pflichten aus dem Kaufvertrag	57
3.6.2	Erfüllung des Kaufvertrags	58
3.6.2.1	Erfüllung des Kaufvertrags durch den Verkäufer	58
3.6.2.1.1	Lieferung der Kaufsache	58
3.6.2.1.2	Eigentumsübertragung an den Käufer	59
3.6.2.2	Erfüllung des Kaufvertrags durch den Käufer	60

3.6.3	Kommissionierung und Versand der Ware, Ausstellen der Versandpapiere, Erstellen der Ausgangsrechnung und Überwachung des Zahlungseingangs	62
3.6.3.1	Kommissionierung und Versand der Ware	62
3.6.3.2	Ausstellen der Versandpapiere und Erstellen der Ausgangsrechnung	63
3.6.3.3	Überwachung des Zahlungseingangs	66
3.7	Leistungsstörungen im Beschaffungsbereich	70
3.7.1	Mangelhafte Lieferung (Schlechtleistung)	71
3.7.1.1	Begriff mangelhafte Lieferung	71
3.7.1.2	Mängelarten	71
3.7.1.3	Rechte des Käufers (Gewährleistungsrechte)	74
3.7.1.4	Verjährungsfristen von Mängelansprüchen	78
3.7.2	Zahlungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Zahlung)	80
3.7.2.1	Begriff Zahlungsverzug	80
3.7.2.2	Eintritt des Zahlungsverzugs	80
3.7.2.3	Rechtsfolgen (Rechte des Verkäufers)	82
3.8	Sicherung und Durchsetzung von Ansprüchen	84
3.8.1	Eigentumsvorbehalt	84
3.8.2	Kaufmännisches (außergerichtliches) Mahnverfahren	86
3.9	Verjährung	89
3.9.1	Gegenstand, Begriff und Zweck der Verjährung	89
3.9.2	Verjährungsfrist	90
3.9.3	Hemmung und Neubeginn der Verjährung	91
3.9.3.1	Hemmung der Verjährung	91
3.9.3.2	Neubeginn der Verjährung	91

Lernfeld 2: Leistungserstellungsprozesse planen, steuern und kontrollieren



1	Leistungserstellungsprozesse als Kernprozesse eines Industrieunternehmens beschreiben	94
2	Produktentstehung erklären	96
2.1	Begriff Produkt und Überblick über die Prozesse der Produktentstehung	96
2.2	Prozess Produktentstehung	96
2.2.1	Produktplanung	96
2.2.1.1	Anstoß zur Produktplanung	96
2.2.1.2	Ideengewinnung	98
2.2.1.3	Ideenbewertung und Ideenauswahl	99
2.2.2	Forschung und Entwicklung	100
2.2.3	Produktgestaltung	101
2.2.3.1	Produktgestaltung und Kostenentwicklung	101
2.2.3.2	Produktgestaltung und Lebensphasen eines Produkts	102
2.2.4	Erstellung von Produktdokumenten	106
2.2.4.1	Ziel der Produktdokumentation	106
2.2.4.2	Konstruktionszeichnung	107
2.2.4.3	Grafischer Baum (Erzeugnisstruktur)	109
2.2.4.4	Stücklisten	110
2.2.4.4.1	Begriff und Aufbau von Stücklisten	110
2.2.4.4.2	Arten von Stücklisten	110
2.2.4.4.3	Baukastenstücklisten	113
2.2.4.5	Teilverwendungsnachweis	114
2.2.4.6	Arbeitsplan	115

3	Fertigungstechnische Rahmenbedingungen beurteilen	118
3.1	Bestimmungsgründe bei der Festlegung der Rahmenbedingungen	118
3.2	Fertigungsverfahren	119
3.2.1	Fertigungsverfahren nach der Häufigkeit der Prozesswiederholung	119
3.2.2	Fertigungsverfahren nach der Anordnung der Betriebsmittel im Produktionsprozess	121
3.2.3	Zusammenhang zwischen Fertigungslosen und Kosten: optimale Losgröße	124
	3.2.3.1 Begriff und Bestimmungsfaktoren der optimalen Losgröße	124
	3.2.3.2 Berechnung der optimalen Losgröße	125
3.3	Umweltverträglichkeit im Rahmen der Leistungserstellung	128
3.3.1	Beziehungen zwischen Ökonomie und Ökologie bei der Leistungserstellung	128
3.3.2	Lösungsansätze	128
3.4	Fertigungsverfahren unter dem Aspekt des Gesundheitsschutzes	129
4	Produktionsprozessplanung festlegen	134
4.1	Überblick über Produktionsprozessplanung und Produktionsprozesssteuerung	134
4.2	Bedarfsplanung	136
4.2.1	Bestandsarten	136
4.2.2	Bedarfsarten	139
4.2.3	Verfahren der Bedarfsermittlung	140
	4.2.3.1 Bruttobedarfsrechnung	140
	4.2.3.2 Nettobedarfsrechnung	141
4.3	Produktionsterminplanung (Ermittlung der Vorlaufzeiten)	146
4.3.1	Aufgaben und Planungshorizonte der Produktionsterminplanung	146
4.3.2	Mittelfristige Terminplanung	147
4.4	Bündelung der Bedarfe zu Losen (optimale Losgröße)	150
4.5	Kapazitätsbelegungsplanung und Kapazitätsabgleich	153
4.6	Auftragsfolgediagramm und Maschinenbelegungsplan	155
5	Produktionsprozesssteuerung durchführen	159
5.1	Überblick	159
5.2	Aufgaben der Produktionsprozesssteuerung	159
5.2.1	Fertigungsveranlassung und Fertigungsdokumente	159
5.2.2	Fertigungsüberwachung (Auftragsverfolgung) mithilfe der Betriebsdatenerfassung	160
5.2.3	Zuteilung der Erzeugnisse zum Kundenauftrag	161
6	Leistungserstellungsprozesse steuern und kontrollieren (Produktions-Controlling)	162
6.1	Aufgaben des Produktions-Controllings	162
6.2	Zusammenhang zwischen Beschäftigungsschwankungen und Kostenverhalten	162
6.2.1	Kapazität und Beschäftigungsgrad	162
6.2.2	Auswirkungen der Produktionsmengenänderung auf die Kosten	163
	6.2.2.1 Auswirkungen auf das Verhalten von fixen Kosten	163
	6.2.2.2 Auswirkungen auf das Verhalten von variablen Kosten	165
	6.2.2.3 Mischkosten	167
	6.2.2.4 Kostenremanenz	167
6.2.3	Kritische Kostenpunkte	169
6.3	Leistungserstellungsprozess anhand von Kennzahlen beurteilen (Controllingprozess)	175
6.3.1	Produktivität	175
6.3.2	Wirtschaftlichkeit	176
6.3.3	Kennzahlen zur Beurteilung der Prozessqualität	176
6.4	Rationalisierung	179
6.4.1	Begriff, Anlässe und Ziele der Rationalisierung	179
6.4.2	Einzelkonzepte der Rationalisierung	180
	6.4.2.1 Ersatz unwirtschaftlicher Anlage	180
	6.4.2.2 Standardisierung	180

6.4.3	Ganzheitliche Rationalisierungskonzepte	182
6.4.3.1	Just-in-time-Verfahren	182
6.4.3.2	Kanban-Verfahren	184
6.4.3.3	Lean Production	185
6.4.3.4	Eigenfertigung oder Fremdbeschaffung (Make or Buy)	186
6.5	Qualitätsmanagement	189
6.5.1	Notwendigkeit eines Qualitätsmanagements	189
6.5.2	Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement	190
6.5.3	Kostenoptimale Strategie der Qualitätssicherung	190
6.5.4	Maßnahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Produktqualität	191
6.5.4.1	Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2015	191
6.5.4.2	Konzept des Total Quality Managements (TQM)	194
6.5.4.3	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) – Kaizen	195
6.5.4.4	Betriebliches Vorschlagswesen	196

Lernfeld 3: Beschaffungsprozesse planen, steuern und kontrollieren



1	Begriff Beschaffung und die Ziele der Beschaffung (Materialwirtschaft) beschreiben	199
2	Einbettung der Beschaffungsprozesse in das Gesamtsystem betrieblicher Geschäftsprozesse erläutern	201
3	Beschaffungsmarktforschung (Beschaffungs-Marketing) darstellen	201
3.1	Wertschöpfung mithilfe der Beschaffung	201
3.2	Begriff Beschaffungsmarktforschung	204
3.3	Bereiche der Beschaffungsmarktforschung	204
3.4	Informationsquellen	206
4	Beschaffung planen	209
4.1	Aufgaben der Beschaffungsplanung	209
4.2	Bedarfsplanung	209
4.2.1	Begriff Bedarfsplanung	209
4.2.2	Kriterien für die Materialauswahl	210
4.2.3	ABC-Analyse	211
4.2.4	Mengenplanung	216
4.2.5	Zeitplanung	218
4.3	Materialbereitstellungsverfahren	222
4.3.1	Bedarfsdeckung durch Vorratshaltung	222
4.3.2	Bedarfsdeckung ohne Vorratshaltung	223
5	Liefererauswahl erklären	226
5.1	Grundsätzliches	226
5.2	Einfaktorenvergleich mit Bezugskalkulation	226
5.3	Mehrfaktorenvergleich (Scoring-Modell)	227
6	Beschaffungsprozesse durchführen	231
6.1	Grundsätzliches	231
6.2	Wareneingang	231
6.2.1	Behandlung der Bestellunterlagen	231
6.2.2	Kontrolle des Wareneingangs	232
6.3	Prüfung der Eingangsrechnung	235
6.4	Zahlung des Kaufpreises	235

6.5	Unternehmenstypische Formen des Zahlungsverkehrs	239
6.5.1	Überblick über die Geld- und Zahlungsarten	239
6.5.2	Bargeldlose Zahlung	239
6.5.2.1	Girokonto	239
6.5.2.2	SEPA-Zahlungen	240
6.5.2.2.1	SEPA-Überweisung	240
6.5.2.2.2	Echtzeitüberweisung (Instant Payment)	242
6.5.2.2.3	SEPA-Basis-Lastschriftverfahren (SEPA Core Direct Debit Scheme)	243
6.5.2.3	Zahlung mit der Girocard	246
6.5.2.3.1	Begriff Girocard und Girocard-Zahlung (electronic cash)	246
6.5.2.3.2	Elektronisches Lastschriftverfahren (ELV)	247
6.5.2.4	Zahlung mit Kreditkarte (Pay-later-Karte)	247
6.5.2.5	Onlinebanking	248
6.5.3	Bevorzugte Zahlungsformen beim E-Commerce	249
6.5.4	Vergleich der elektronischen Zahlungssysteme	250
6.5.5	Vorteile von Bankdienstleistungen	251
7	Leistungsstörungen im Beschaffungsbereich: Lieferungsverzug (Nicht-Rechtzeitig-Lieferung)	255
7.1	Begriff Lieferungsverzug	255
7.2	Voraussetzungen des Lieferungsverzugs	255
7.3	Rechte des Käufers beim Lieferungsverzug	257
8	Beschaffungsprozesse steuern und kontrollieren (Beschaffungs-Controlling)	262
8.1	Controlling von Lagerhaltungskosten und Lagerrisiken	262
8.1.1	Begriff, Funktionen und Arten des Lagers	262
8.1.1.1	Begriff und Funktionen des Lagers	262
8.1.1.2	Arten des Lagers	262
8.1.2	Bestandsoptimierung in der Lagerhaltung auf der Basis von Lagerkennzahlen	264
8.1.2.1	Arten der Lagerhaltungskosten	264
8.1.2.2	Festlegung von Mindest- und Meldebeständen	265
8.1.2.3	Berechnung von Lagerkennzahlen	266
8.1.2.3.1	Struktur- und Rahmenkennzahlen	266
8.1.2.3.2	Wirtschaftlichkeitskennzahlen	268
8.1.2.3.3	Prozessbezogene Kennzahlen	269
8.1.3	Risiken einer fehlerhaften Lagerplanung	270
8.1.4	Eigen- oder Fremdlagerung	271
8.2	Moderne Logistikkonzepte	275
8.2.1	Begriff und Aufgaben der Logistik	275
8.2.2	Materialfluss im Unternehmen	276
8.2.3	Strategien der Lagerbewirtschaftung (Lagerorganisation)	276
8.2.3.1	Lagerplatzvergabe	277
8.2.3.2	Ein- und Auslagerungsstrategien	278
8.2.4	Bedeutung der Logistik	278
8.2.5	Möglichkeiten der Prozessoptimierung	279
8.2.5.1	Supply Chain Management	279
8.2.5.2	Elektronische Marktplätze	280
8.2.5.3	E-Procurement	281
8.2.5.4	Internetauktionen	282
8.2.5.5	Systemlieferant	283

Lernfeld 4: Absatzmarketing planen, durchführen und kontrollieren



1	Einbettung der Absatzprozesse in das Gesamtsystem betrieblicher Geschäftsprozesse erläutern	285
2	Marketing als Führungsprozess planen und durchführen	287
2.1	Grundlagen, Ziele und Aufgaben des Marketings	287
2.1.1	Grundlagen des Marketings	287
2.1.2	Marketingziele festlegen	289
2.1.2.1	Notwendigkeit von Zielformulierungen	289
2.1.2.2	Marketingziele formulieren	289
2.1.3	Marktpositionierung auf einem Zielmarkt	292
2.1.4	Aufgaben des Marketings	293
2.2	Marktforschung	295
2.2.1	Begriff Marktforschung, Träger der Marktforschung und Gebiete der Marktforschung	295
2.2.2	Datenerhebungsverfahren	297
2.2.3	Methoden der Informationsgewinnung	299
2.2.3.1	Beobachtung	299
2.2.3.2	Befragung	299
2.2.3.3	Panelerhebung	300
2.2.4	Marktgrößen	301
2.2.5	Marktsegmentierung	303
2.3	Produktpolitik	308
2.3.1	Begriff Produkt	308
2.3.2	Konzept des Produktlebenszyklus	308
2.3.3	Portfolio-Analyse	312
2.3.3.1	Konzept der Portfolio-Analyse und -Planung	312
2.3.3.2	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	312
2.3.4	Ergreifen geeigneter produktpolitischer Maßnahmen	318
2.3.4.1	Produktinnovation	318
2.3.4.2	Produktdiversifikation	318
2.3.4.3	Produktdifferenzierung	320
2.3.4.4	Produktmodifikation (Produktvariation)	321
2.3.4.5	Produkteliminierung	321
2.3.5	Anbieten von Sekundärdienstleistungen	321
2.4	Kontrahierungspolitik (Entgeltspolitik)	324
2.4.1	Preisstrategien	324
2.4.1.1	Begriff Preisstrategie	324
2.4.1.2	Orientierung am Leitpreis (Mittelpreisstrategie)	325
2.4.1.3	Hochpreisstrategie (Exklusivstrategie)	325
2.4.1.4	Niedrigpreisstrategie	326
2.4.2	Preispolitik	326
2.4.2.1	Kostenorientierte Preispolitik	327
2.4.2.2	Abnehmerorientierte (nachfrageorientierte) Preispolitik	328
2.4.2.3	Wettbewerbsorientierte (konkurrenzorientierte) Preispolitik	331
2.4.3	Konditionenpolitik	332
2.4.3.1	Lieferungsbedingungen	332
2.4.3.2	Finanzdienstleistungen	332
2.5	Kommunikationspolitik	334
2.5.1	Werbung	335
2.5.1.1	Begriff und Grundsätze der Werbung	335
2.5.1.2	Werbeplan	336
2.5.1.3	Werbeerfolgskontrolle	340
2.5.1.4	Bedeutung der Werbung	343

2.5.2	Weitere Formen der Werbung	343
2.5.2.1	Salespromotion (Verkaufsförderung)	343
2.5.2.2	Merchandising	344
2.5.2.3	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)	345
2.5.2.4	Sponsoring	345
2.5.2.5	Product-Placement	346
2.5.2.6	Direktmarketing	346
2.5.2.7	Eventmarketing	347
2.5.2.8	Co-Branding	347
2.5.2.9	Customer Relationship Management	348
2.5.2.10	Internet als aktueller Kommunikationsweg	349
2.5.3	Unternehmensauftritt in sozialen Netzwerken prüfen	351
2.6	Distributionspolitik	355
2.6.1	Werkseigener Absatz	355
2.6.1.1	Zentraler und dezentraler Absatz	355
2.6.1.2	Handlungsreisender	355
2.6.1.3	Sonstige Absatzformen mit eigenen Organen	357
2.6.1.4	Electronic Commerce	357
2.6.2	Werksggebundener Absatz	359
2.6.2.1	Vertragshändler	359
2.6.2.2	Franchising	359
2.6.3	Ausgliederter Absatz	361
2.6.3.1	Handelsvertreter	361
2.6.3.2	Kommissionär	363
2.6.4	Absatzorganisation	366
2.7	Entwicklung eines Marketingkonzepts (Marketing-Mix)	370
3	Marketingprozesse steuern und kontrollieren (Marketing-Controlling)	374
3.1	Aufgaben des Marketing-Controllings	374
3.2	Maßnahmen des Marketing-Controllings am Beispiel der Kennzahlenanalyse	375
3.2.1	Aufgaben der Kennzahlenanalyse	375
3.2.2	Erfolgskennzahlen als Beispiel für Kennzahlen des Marketing-Controllings	375

Lernfeld 5: Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen



1	Begriff und Ziele der Personalwirtschaft ermitteln	379
2	Überblick über den Geschäftsprozess der Personalwirtschaft verschaffen	379
3	Personalbedarf planen	381
3.1	Personalanalyse	381
3.2	Begriffe Personalbedarf und Personalbedarfsplanung sowie die Arten des Personalbedarfs	382
3.3	Quantitative Personalbedarfsplanung	383
3.4	Qualitative Personalbedarfsplanung	384
4	Personalbeschaffung planen	385
4.1	Aufgaben der Personalbeschaffungsplanung	385
4.2	Personalbeschaffungswege	386
4.2.1	Interne Personalbeschaffung	386
4.2.2	Externe Personalbeschaffung	386
5	Personal beschaffen	389
5.1	Ablauf des Auswahl- und Einstellungsverfahrens	389
5.2	Stellenanzeigen formulieren	391

5.3	Durchführung der Personalauswahl	393
5.3.1	Sortieren der Bewerbungsunterlagen	393
5.3.2	Durchführung der Personalauswahl	396
5.3.2.1	Einladung zum Vorstellungsgespräch	396
5.3.2.2	Mögliche Inhalte eines Vorstellungsgesprächs	396
5.3.2.3	Aufbereitung der Vorstellungsgespräche	397
5.3.2.4	Arbeitsproben, situative Verfahren, Testverfahren, Assessment-Center ...	399
5.3.2.5	Treffen der Personalauswahl	400
5.4	Personal einstellen	406
5.4.1	Begriff und Inhalt eines Arbeitsvertrags	406
5.4.2	Befristeter Arbeitsvertrag	409
5.4.3	KAPOVAZ (Arbeit auf Abruf)	410
5.4.4	Unterlagen zur Anmeldung neuer Mitarbeiter beim Sozialversicherungsträger und Finanzamt	411
5.4.5	Anlegen von Personalakten	411
5.5	Betriebliche Vollmachten	413
5.5.1	Begriffe Delegation und Vollmacht	413
5.5.2	Gesetzlich geregelte Vollmachten	413
5.5.2.1	Prokura	414
5.5.2.2	Handlungsvollmacht	414
5.5.3	Zusammenhang zwischen gesetzlichen Vollmachten und Organisationsaufbau	416
5.6	Personalinformationssystem	416
5.7	Datenschutz	417
5.7.1	EU-Datenschutz-Grundverordnung [DSGVO]	417
5.7.2	Bundesdatenschutzgesetz [BDSG]	419
6	Personal einsetzen	421
6.1	Personaleinsatzplan	421
6.2	Flexible Arbeitszeiten	424
6.3	Teilzeitbeschäftigung	425
7	Personal qualifizieren	427
7.1	Personalführung	427
7.1.1	Grundsätze der Personalführung	428
7.1.2	Führungsstile und Führungsmethoden	428
7.1.3	Mitarbeitergespräche	429
7.2	Personalentwicklung	431
7.2.1	Begriff und Ziele der Personalentwicklung	431
7.2.2	Maßnahmen zur Personalentwicklung	431
7.2.3	Personalförderung	432
7.2.4	Arbeitsstrukturierung	433
7.2.5	Fort- und Weiterbildung	435
7.2.5.1	Begriffe Fort- und Weiterbildung	435
7.2.5.2	Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung	436
8	Personal beurteilen	438
8.1	Ziele und Kriterien der Personalbeurteilung	438
8.2	Formen der Beurteilung	439
9	Personal entlohnen	442
9.1	Begriff und Notwendigkeit der Arbeitsstudien	442
9.2	Arbeitswertstudien	443
9.2.1	Begriff Arbeitswertstudien	443
9.2.2	Methoden der Arbeitsbewertung	443
9.2.2.1	Summarische Arbeitsbewertung	443
9.2.2.2	Analytisches Verfahren der Arbeitsbewertung	445

9.2.3	Bedeutung der Arbeitsbewertung	450
9.3	Arbeitszeitstudien	450
9.3.1	Begriff Normalleistung	450
9.3.2	Berechnung der Auftragszeit	451
9.4	Formen des betrieblichen Entgelts	453
9.4.1	Zeitlohn	454
9.4.2	Leistungslohn	454
9.4.2.1	Akkordlohn	454
9.4.2.2	Prämienlohn	457
9.4.3	Beteiligungslohn	458
10	Personal freisetzen	462
10.1	Notwendigkeit von Personalfreisetzungen	462
10.2	Vertragsablauf und Aufhebungsvertrag	463
10.3	Kündigung	464
10.3.1	Begriff Kündigung	464
10.3.2	Arten der Kündigung	464
10.3.3	Kündigungsschutz	468
10.3.4	Folgen des Arbeitsplatzverlustes für den Arbeitnehmer	469
10.3.5	Kündigungsschutzklage und Arbeitsgerichtsbarkeit	470
10.3.5.1	Kündigungsschutzklage	470
10.3.5.2	Arbeitsgerichtsbarkeit	471
10.4	Zeugnis ausstellen	472
10.5	Entlassung abwickeln	474

Lernfeld 6: Investitions- und Finanzierungsprozesse planen

1	Überblick über den Geschäftsprozess Investition und Finanzierung verschaffen	478
2	Investitionsanlässe analysieren	479
2.1	Begriffe Investition und Finanzierung	479
2.2	Zusammenhang von Investition und Finanzierung	479
2.3	Planung von Investitionen	481
2.3.1	Investitionsziele	481
2.3.2	Arten von Investitionsanlässen	482
2.3.3	Aufgaben und Ziele der Investitionsrechnung	485
2.3.4	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	486
2.3.4.1	Kostenvergleichsrechnung	486
2.3.4.2	Gewinnvergleichsrechnung	488
2.3.4.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	489
2.3.4.4	Amortisationsrechnung	490
3	Finanzierungsanlässe analysieren	493
3.1	Finanzierungsanlässe und Ziele der Finanzierung	493
3.2	Kapitalbedarfsermittlung	495
3.3	Finanzplan	496
4	Finanzierungsmöglichkeiten prüfen	501
4.1	Überblick über die Formen der Finanzierung	501
4.2	Beteiligungsfinanzierung	502
4.2.1	Begriff Beteiligungsfinanzierung	502
4.2.2	Beteiligungsfinanzierung bei der KG	503
4.2.3	Beteiligungsfinanzierung bei der GmbH	504



4.2.4	Beurteilung der Beteiligungsfinanzierung	504
4.3	Kreditfinanzierung	505
4.3.1	Begriff Kreditfinanzierung	505
4.3.2	Bankdarlehen	506
4.3.2.1	Begriff Darlehen, Zustandekommen und Inhalt eines Darlehensvertrags	506
4.3.2.2	Darlehensformen	508
4.3.3	Kontokorrentkredit (Dispositionscredit)	511
4.3.4	Leasing (Sachmittelkreditfinanzierung)	514
4.3.4.1	Begriff Leasing	514
4.3.4.2	Möglichkeiten der Vertragsgestaltung	514
4.3.4.3	Rechnerischer Vergleich von Leasing und Darlehensfinanzierung	515
4.3.4.4	Beurteilung des Leasings	516
4.3.5	Beurteilung der Kreditfinanzierung	517
4.4	Selbstfinanzierung	519
4.4.1	Begriff Selbstfinanzierung	519
4.4.2	Selbstfinanzierung bei der KG	520
4.4.3	Selbstfinanzierung bei der GmbH	521
4.4.4	Beurteilung der Selbstfinanzierung	522
4.5	Finanzierung aus freigesetztem Kapital (Mittelfreisetzung durch Vermögensumschichtung, Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten)	522
4.5.1	Mittelfreisetzung durch Vermögensumschichtung	522
4.5.2	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	523
5	Finanzierungsregeln beachten	528
6	Kreditsicherheiten erkunden	531
6.1	Begriff und Arten der Kreditsicherung	531
6.2	Bürgschaft	532
6.3	Sicherungsübereignung	533
6.4	Grundschuld	534

Anhang 1: Beispiele für die schriftliche Abschlussprüfung im Prüfungsfach: Betriebswirtschaft/Geschäftsprozesse

Anhang 2: Industrie 4.0

1	Ausgangspunkt	569
2	Historische Entwicklung	569
2.1	Erste industrielle Revolution – Mechanisierung	569
2.2	Zweite industrielle Revolution – Motorisierung und Elektrifizierung	571
2.3	Dritte industrielle Revolution – Digitalisierung	572
2.4	Vierte industrielle Revolution – Ausweitung der Digitalisierung durch cyber- physische Systeme	573
2.4.1	Neukombination bestehender Ansätze	573
2.4.2	Ebenen der Veränderungen durch Industrie 4.0	574
3	Technologische Veränderungen	575
3.1	Entscheidende Antriebskräfte von Industrie 4.0	575

3.2	Wesentliche technologische Bausteine von Industrie 4.0	577
3.2.1	Künstliche Intelligenz	577
3.2.2	Robotertechnik	578
3.2.3	Big Data	579
3.2.4	Internet der Dinge	581
4	Smarte Produkte und die Veränderungen des Geschäftsmodells	584
4.1	Begriff smartes Produkt	584
4.2	Veränderung des Geschäftsmodells	585
5	Veränderungen der Arbeitswelt	586

Anhang 3: Gesetzliche Änderungen beim Verbrauchsgüterkauf

Abkürzungen: Gesetze, Rechtsvorschriften	590
Stichwortverzeichnis	593

Bilderverzeichnis

S. 66: Picture-Factory – Fotolia.com • **S. 107:** Monkey Business – Fotolia.com • **S. 206:** stillkost – Fotolia.com • **S. 232:** www.colourbox.de • **S. 289:** Bäckers Junge – Fotolia.com • **S. 299:** Jeanette Dietl – Fotolia.com • **S. 399:** Michal Popiel – Fotolia.com • **S. 401:** pressmaster – Fotolia.com • **S. 454:** #105565 – www.colourbox.de • **S. 472:** Ben – Fotolia.com • **S. 483:** Ingo Bartussek – Fotolia.com • **S. 577:** N-Media-Images - Fotolia • **S. 578:** AUDI AG • **S. 579:** Tashatuvango – www.colourbox.de •